

総合型地域スポーツクラブの置かれた環境と組織行動

～クラブ経営組織の環境適応行動と組織コミットメントの関係について～

長積 仁¹⁾

富山浩三²⁾

原田宗彦³⁾

Environment and organizational behavior on the Sports club in community settings:
focused on the relationship between adaptive behavior and organizational commitment

Jin Nagazumi¹,

Kozo Tomiyama²,

Munehiko Harada³

Abstract

The Ministry of Education hammer out a new policy of sports promotion in 1995. In this year, the six districts were granted a bounty to enhance sports activity and to support formation of sports club in the community by the educational authorities. The bounty program is an undertaking extending over three years, the six districts that had been granted a bounty since 1995 finished the bounty program in 1997. The six districts are faced with some problems that are to raise funds for operating club and to enhance members adherence. The fund-raising is a serious problem particularly in each sports club of the community.

The purpose of this study were to examine the organizational behavior which is focused on the relationship between adaptive behavior and organizational commitment in the club committee and to discuss the issues and the strategies encouraging sports clubs and sports systems in the community settings. The study consists of two sets of data. First, qualitative data were acquired through interviews with administrative officials in six district that were granted a bounty. Second, quantitative data were collected from a questionnaire survey of sports club members in the district of the six. The questionnaires were conducted by perposive selection and 151 effective samples were acquired.

The major findings are summarized as follows: (1) The most serious problem is to gather funds to operate the club in the six districts. In a few districts which are established the autonomous organization for operating the club by its members, sports programs are being carried on the community. (2) The improvements for the club operation that were acquired from questionnaire survey of the sports club members were to keep places and facilities for sports activities and to train leaders and instructors of sports programs. (3) The intentions of cooperating the club management of the members were low generally. The club members who are low organizational commitment relatively have a tendency to do so. These results indicated that club management in community has to establish autonomous organization based on positive participation and commitment of the club members.

KEY WORDS: organizational behavior, organizational commitment, sports club

1) 徳島大学総合科学部

1. *Faculty of Integrated Arts and Sciences,
The University of Tokushima*

2) 北九州大学

2. *Kitakyushu University*

3) 大阪体育大学

3. *Osaka University of Health and Sport Sciences*

背景

広く地域住民の健康・体力づくりと地域におけるスポーツの振興を図り、住民間の相互交流によってコミュニティの形成や、さらには「まちづくり」をもめざした「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」が、1997年でモデル事業の終了年度にあたる3年目を迎えた。これまで文部省によって手がけられた同モデル事業は、平成7年度からスタートし、7年度には6つの市町、8年度には8つの市町、そして9年度には2町がモデル地域の指定を受け、各々の地域ではそれぞれの地域の特色を活かしながら、様々な事業が展開されている。

そのモデル地域の1つである北九州市は、人口100万人を超える政令指定都市で、1994年に第7回全国スポーツ・レクリエーション祭を開催したことをきっかけに、地域におけるスポーツの育成と定着化に本格的に乗り出した。北九州市は、この総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業がスタートした平成7年度にモデル地域の指定を受け、市の中央部に位置する戸畑区の大谷中学校区に「大谷コミュニティスポーツクラブ」を発足させた。このクラブも発足してから今年で3年目を迎え、会員数もおおよそ1,400名を超えたが、クラブ運営に必要な費用の大部分を賄っていた年間1,300万円もの補助金は、平成9年度限りで打ち切られる。「きっかけづくり」を強調する文部省、地域的な不均衡などを考え、モデル事業終了後に特定団体に補助金を出すことは難しいと考える北九州市、この行政サイドの論理から考え、同クラブは、10年度にはクラブ運営のための「資金確保」という最大の経営課題に直面し、クラブの存続をかけ、10年度に向けて自主運営への道を模索している。

そもそも英語の“Club”には、「みんなで金や知恵を出し合う」という意味があるように、総合型地域スポーツクラブを育成する場合も、行政主導ではなく、一人でも多くの地域住民を巻き込み、住民自らが活動に必要な場や資金の確保、またプログラムの計画などに積極的にかかわる住民主導型のクラブ経営が重要な鍵を握るものと思われる。地域住民が主体的となり、自立したクラブづくりをめざすことは、スポーツ振興に地域の声や住民の意図が反映しやすくなるだけでなく、クラブという「場」を通じて住民が相互交流を図ることによって、スポーツ振興によるまちづくりも進むものと思われる。にもかかわらず、そのクラブ運営は補助金頼みであったり、またクラブ会員の中には運営に対して他人まかせな態度が蔓延しているのが現状で、このような状況を打破する組織変革が総合型地域スポーツクラブに求められている。

そこで本研究では、3年間のモデル事業終了を控え、次年度からクラブ会員による自主運営の実施というクラブの置かれた環境が激変し、ある意味で転換期を迎えたこの総合型地域スポーツクラブの事例を取り上げ、変貌を遂げる経営環境にたたされ、組織変革が求められたクラブ経営組織がどのような環境適応行動をとり、組織を維持発展させていこうとするのかを探ることによって、クラブ会員である住民の主体的で、自立性のある総合型地域スポーツクラブを育成するための戦略的課題を検討することを目的とする。そして、自立した地域スポーツクラブの育成をどの様に進めるのか、またこのモデル事業以外にも「スポーツタウン推進事業」など、文部省が進める行政のスポーツ振興政策などに関する戦略的課題についても検討したい。

方法

1. 先行研究のレビュー

これまで地域におけるスポーツ振興や地域スポーツ経営に関する研究は数多く行われてきたが、地域スポーツクラブを事例に取り上げた研究は限定されている。地域スポーツクラブにおける指導者のリーダーシップに関する一連の研究⁹⁾¹⁰⁾、また総合型地域スポーツクラブに注目し、その潜在需要について検討を加えた研究や¹²⁾、行政の役割について検討したもの⁹⁾、さらにはサブスティテューションをキーワードに取り上げ、クラブ会員のスポーツ種目選択行動について分析を試みた研究¹¹⁾やクラブ組織のマネジメント上の問題を指摘した研究⁴⁾などがわずかに見られるだけである。そのような状況で、住民スポーツ組織の特性や機能をコミュニティ意識に着目した研究¹²⁾や住民スポーツ組織の組織かをめぐるコンフリクトを取り扱った研究⁹⁾、そして地域スポーツ経営における住民参加の問題とその課題について明らかにした研究⁷⁾などは、総合型地域スポーツクラブにおいて、住民参加と住民主導型のクラブづくりとまちづくりを考える上で示唆に富むものといえる。

組織コミットメントに関する研究は、今日では数多く行われているが、そもそも組織コミットメント(organizational commitment)は、Porterら⁹⁾によって、「ある組織に対する個人の一体化と関与(involverment)の度合い」と定義されたものである。彼らによれば、組織コミットメントは、少なくとも3つの因子から構成されると述べており、その第1因子は「組織の目標及び価値を強く信じ、かつ受容していること」、第2因子は「組織のために労力を厭わず、すすんで働くこと」、そして第3因子は「組織の一員として留まりたいという強い願望があること」である。日本での組織コミットメントの代表的研究として、関本・花田⁹⁾の4,000名あまりの雇用者を対象にした研究があり、彼らは24項目の尺度を構成し、因子分析をした結果、Porterらが明らかにした3因子に加えて、「組織から得るものがある限り、組織に帰属する功利的帰属意識」という4つめの因子を見いだしている。

2. データ収集

本研究におけるデータ収集は、2つの方法によって行った。まず最初に、9年度でモデル事業が3年目を迎える全国6市町のクラブ運営の現状把握をするために、6市町それぞれにおいてモデル事業とクラブ運営に携わる事務局員に対してインタビューを行った。また同時にモデル事業に関する関連資料の収集も行った。そして事例に取り上げる北九州市の大谷コミュニティスポーツクラブについては、インタビュー調査のほか、クラブ会員に対するアンケート調査を実施した。

インタビュー調査は、モデル事業に熟知し、クラブ運営の第一線に携わり、またクラブ会員との相互交流も深い事務局を担当する行政職員に対して1997年8月に実施した。アンケート調査については、大谷コミュニティスポーツクラブの会員を対象に、有意抽出法による質問紙調査を実施した。調査対象者が一部の集団に偏らないよう配慮するため、スポーツ教室に参加するクラブ会員と、クラブ内にある種目別のチームやクラブに所属する会員との両者からデータが得られるよう考慮し、集合法と託送法の2つの方法によって、質問紙調査を実施した。調査時期は1997年7月で、大谷コミュニティスポーツクラブの会員数を考慮し、また様々分析に絶えうるサンプル数を確保するまで調査を行い、151の有効標本を得た。

結果

1. モデル事業終了を迎えた総合型地域スポーツクラブの運営現況

(1) 北九州市を除く 5 市町の事例

北九州市の事例に入る前に、同市と同じく平成 7 年度にモデル事業の認定を受け、9 年度でモデル事業最終年度の 3 年目を迎える 5 つの市町のクラブ運営の現状について見てみたい。表 1 は、5 つの市町のクラブ運営に携わる行政事務局員に対し、運営の現状についてインタビューした結果の概要を示したものである。まず、モデル事業導入の背景に関しては、多くの地域で健康づくりや生涯スポーツへの機運が高まり、既に計画・実施されていたスポーツ関連事業の拡張を図ることを契機としているところが多かった。中でも岩手県の金ヶ崎町や愛知県の半田市のように、従来から基盤となる組織や活動があるところでは、逆にモデル事業が従来のものにドッキングするような形で事業が導入されたようである。また山形県の鶴岡市のように、国体施設の跡地の有効活用をねらったり、また宮崎県の田野町のように、クラブ育成よりもむしろ、資金面に苦しむ現状のスポーツ振興事業の起爆剤としてモデル事業を導入するところもあった。

母体となるクラブの運営組織については、金ヶ崎町と半田市は、従来からある既存クラブや組織が中心となり、また鶴岡市では教室参加者の中で自主的にサークルをつくった意識の高い人がクラブ運営に携わり、さらに熊野町では体育指導委員が中心となりクラブを運営していた。ただ田野町は、クラブ育成よりも教室事業の充実というモデル事業導入時の事情もあり、体育協会が中心となって運営組織をつくっているようだが、組織が形骸化し、会員によるクラブ組織もほとんど存在していようであった。文部省から補助金を受けた事業であるため、行政が事務局となり、補助金の執行等に関連する業務を賄うことになる。しかしながら、クラブ会員にクラブを運営するための資金確保や事業に対する予算配分、またはその執行に関する経験や知識が蓄積されないため、クラブ運営が継続的で組織的な活動になりにくいということも考えられる。そのため、行政組織とクラブ組織とがどのような連携を図り、クラブ運営の役割を担うか、また協力関係を築いていくかが今後、重要な課題となるだろう。

クラブ会員の年会費については、鶴岡市と田野町の 2 市町は徴収しておらず、それ以外の地域では、年間 1,000 円から 1 万円の会費を徴収していた。前述したように、クラブ運営において資金確保は最も重要な問題の 1 つであるが、補助金に頼ったクラブ運営を続けられれば、クラブ組織が自立できなくなってしまうだけでなく、補助金終了後にクラブ会員に費用負担意識や受益者負担意識を改めて芽生えさせることも難しくなることだろう。また逆に、クラブ会費を徴収する際に、会員から大きな抵抗を受けることになりかねない。クラブ会費については、他のクラブの横並びの発想ではなく、クラブの目的、クラブの事業計画、またはビジョンといったものを照らし合わせ、設定されるべきものであり、クラブ会員にはクラブ発足経緯やクラブ入会時に、費用負担に関する同意を得て、クラブ運営に関心を持つよう方向づけしておく必要があるだろう。

モデル事業が 9 年度で終了し、これまでのような予算が行政から配分されないため、どの地域も 10 年度以降のクラブ運営のための財源確保は、クラブ運営における最大の課題となることであろう。5 市町における 10 年度以降のクラブ運営に関する財源確保についての具体的な方法としては、ほとんどの地域において備品費の削減や事業の統廃合・見直しが

表1 モデル事業3年目を迎える5市町の現状（事例となる北九州市を除く）

	岩手県金ヶ崎町	山形県鶴岡市	愛知県半田市	広島県熊野町	宮城県野田町
モデル事業導入の背景	昭和54年に「生涯学習の町」を宣言し、生涯教育の一環としてモデル事業を導入。平成5年に開設した総合公園とスポーツセンターの利用の拡大もねらっている。	高齢化社会に対応し、予防医学の観点から平成5年度より実施している健康教室の延長と拡大をねらって、モデル事業を導入。ベにばな国体の跡地の有効活用もねらっている。	成岩地区には35年前から、地域の青少年健全育成のために活動してきた「まもる会」という組織があり、まもる会が平成6年に小中一貫体制のスポーツクラブづくりに提唱したスポーツタウン構想に合わせた形でモデル事業を導入	陸上競技が盛んな町で、学校週5日制による土曜日の有効活用として小中高、一般人を包含陸上競技の合同練習会をイベント事業化したのを機に発展的な事業拡大をめざし、多様な型クラブ育成をめざす	これまで進めてきたスポーツ振興事業の拡大、特に備品等の充実をねらい、モデル事業を導入。クラブ育成よりもむしろ資金面で苦しい状況にあったスポーツ教室の充実を図り、参加者の増大などの活性化をめざした。
クラブの運営組織（母体）	生活圏を重視した15年前からある6つの地区の既存クラブと公園内のスポーツセンターのクラブ、合わせて7クラブを基盤とし、連絡調整として地域スポーツ協議会を設ける	会員の多くは、健康教室の参加者であるが、参加者が自主的につくったサークルの代表者がクラブの運営に携わる。ただ、実際の事業やクラブ運営は教育委員会が行っている。	組織の母体は青少年の健全育成をめざすまもる会で、その傘下にある既存の少年クラブが会員の多くを占める。9年度より、大人対象とした団体と個人選抜を始め。まもる会の求心力で運営が会員に委ねられている。	イベントの参加者や平成2年から体育指導委員が行う様々なスポーツ教室の参加者らが会員となり、クラブの運営は体育指導委員が中心となるが事務局として行政にかかりのサポートを受けている。	体育協会を中心とした各種団体の代表者等による運営組織があるものの、組織が形骸化し、クラブ会員だけでなく、運営母体となる組織も存在していない。中には、教室参加者が自主的にサークルをつくり、個々に活動している。
クラブ会員の年会費	年会費1,000円で、スポーツ会費は年間6,000円	ない	少年スポーツクラブ 年会費1万円 大人の会員が3,000円	年会費3,000円 小中高の生徒は1,500円	ない
来年度以降の財源確保	行政からの予算は大幅に削減 クラブ会員の会費収入 事業の統廃合と見直し	行政の予算が大幅にカット 備品費の削減と受益者負担（クラブ会員の会費徴収）	クラブ会員の会費収入 行政からは成岩地区のスポーツ施設管理運営の委託料をもらう	行政からの予算が大幅に削減 事業の見直し 年会費の見直しも検討中	行政からの予算が大幅削減されることを補助していたサークル等既に通知し、了解を得ている。
クラブ運営の課題とビジョン	クラブ組織の基盤があるためクラブ運営は、会員にかなり委ねられている。 今後、生活圏での活動を重視しながら、ひとりでも多くの町民が生産に渡ってスポーツに親しめるよう努力する。	将来的にはクラブの運営を会員や住民に委ねたいが、事業規模が市全体をカバーしていたり、クラブ組織が教育委員会に依存しているため、すぐには手を引けるような状態でない。	クラブの基盤が少年スポーツの団体であったため、今後は大人会員育成と事業拡張をねらう。また既存団体がもつ排他的なクラブの体質を打ち破り、団体と個人会員の隔たりをなくす。	単一種目型のスポーツ参加に偏らないよう配慮する。 現在、アンケートを実施しており、モデル事業の効果測定を行う。また今後は、高齢化にともない高齢者と身障者に對する事業を重視する。	モデル事業を実施したことを機に新しいスポーツ振興方策や方向性を模索するが、母体組織もないしつくったところで何を行うべきかというビジョンも現在のところにはつきりとしていない。従来までの教室事業を進め現状維持を図る

主要な手段となるようであった。ただその収入額は、当然ながら、これまでの補助金を受けていたときの予算額を大きく下回るようであった。実際、これまでにクラブの財源確保に関して、特別な努力を払っていなかったところに関しては、費用削減という防御的な方法が主要な手段とならざるを得ないであろう。その他にも、これまで会費を徴収していなかった地域はクラブ会員から会費を集める計画を立てているようであるが、先にも述べたように、そのクラブ会費を徴収するにあたっては、会員からの提供を受ける可能性がある。そのため、クラブ会費は、クラブの目的や事業計画に基づいたものではなく、クラブ会員から抵抗を受けない額、すなわち客観的な根拠にかかる金額に設定されてしまうため、結果的にクラブでの事業も計画やビジョンよりもむしろクラブの収入に制約されてしまうことになる。また中でも注目すべきものとして、半田市ではモデル事業の対象地区内にあるスポーツ施設の管理運営の自治体から委託してもらい、その委託料をクラブ運営に充てようとしていた。これは、クラブ組織に施設の運営管理に関する知識やノウハウがストックされたからであり、このような資金確保の方法は、クラブ存続のための指針になるものと思われる。

最後に今後のクラブ運営の課題とビジョンについてであるが、クラブ組織がモデル事業終了後も自立し、クラブが地域にとけ込んでいきそうなのは、既存の組織をクラブづくりにうまく活かした金ヶ崎町と半田市の成岩地区であった。鶴岡市をはじめ、その多くの地域では、事業規模が大きいため、クラブ会員による自主運営には限界があるようだった。また組織がクラブ運営に関して行政の事務局に依存的であるため、クラブ会員に自主運営の気運が高まらないという問題を抱えていた。具体的に半田市においては、クラブの基盤であった少年団体から大会員の育成に努め、既存団体の排他的な体質を打ち破り、既存団体と個人会員との融合化をめざすということであった。熊野町では、一部のスポーツ少年団や体育協会の種目団体といった単一種目に偏ることなく、総合型のスポーツ参加をめざし、今後、特に高齢者と身障者への事業展開を重視するということであった。また田野町については、現在のモデル事業を機に新しいスポーツ振興の方向性を探ろうとしているが、現在、運営組織が形骸化しているため、明確なビジョンが打ち出せないで、当面は従来の教室事業の充実をめざすということであった。ただ、総合型地域スポーツクラブのモデル事業でありながら、クラブ組織も会員も存在しないという点においては、重要な問題を抱えており、これは、事業を実施する組織のアカウンタビリティやモデル地域の認定後はノータッチという打ち上げ花火的な多くのスポーツ振興政策に問題を投げかけているものといえる。

以上のように、モデル事業最終年度の3年目を迎えた5市町の多くは、さらなる事業拡張をめざしてはいるものの、平成10年度以降の財源確保やクラブ会員同士のつながりや組織化など、クラブ会員や地域住民によるクラブの自主運営化に関して、様々な課題を抱えていることがわかった。

(2) 北九州市（大谷コミュニティスポーツクラブの事例）

次に北九州市の大谷コミュニティスポーツクラブの事例を取り上げるが、表2に示したものが、表1に示された他の5市町と同様の内容について、クラブ運営に携わり、会員とのつながりも深く、クラブ内の諸事情に精通した事務局を担当する行政職員に対して実施したインタビュー調査の結果をまとめたものである。モデル事業導入の背景については、

表2 インタビュー調査結果の概要（大谷コミュニティスポーツクラブの事例）

●モデル事業導入の背景	1994年に第7回全国スポーツ・レクリエーション祭を開催したが、そのときにイベント実現に向けて市内の各行政区に市民運動推進会議を設置し、市民の協力を得るよう努力した結果、市民の生涯スポーツや地域スポーツに対する関心が高まった。これをきっかけに、地域スポーツの育成と定着に本格的に乗り出すことになり、戸畑区の大谷中学校区がモデル地域となった。
●クラブの運営組織	大谷コミュニティスポーツクラブの事業運営などに関する諮問機関として、運営委員会（設立準備委員会）を設立したが、この時に大谷地区の住民を始めとした様々な関係者に理解と協力を得るため、地区の自治会、地域スポーツクラブ、体育指導委員、小・中学校の代表者、そして学識経験者によって委員会を構成した。将来的なことを配慮し、総合型地域スポーツクラブに関する事業計画は、行政による強い関与よりもむしろ、運営委員会によって進めることにした。クラブ組織は、「少年育成」「成人活動」「地域活動推進」「広報・研修」の4つの部会によって構成され、その内の少年育成部に地域のスポーツ少年団がクラブ会員として登録され、成人活動部には地域の既存のスポーツクラブが会員登録された。地域活動推進部によって、地域住民の中で、現在スポーツクラブに所属していない、またはスポーツを実施していない人々のためのスポーツイベントや教室を企画・実施されるが、参加はクラブ会員のみであるため、参加者にはクラブ会員の登録をしてもらい、それによって地域への輪を広げる試みがなされた。また事務局は、教育委員会と中央公民館の行政職員が出向し、運営をサポートしている。
●クラブ会員の年会費	1,400人の会員を超える大谷コミュニティスポーツクラブが、比較的容易に地域住民を取り込んでいくことができたのは、会費無料という点が要因として上げられる。クラブ会員として新たな出費を負担しなくても、会員登録ができるということは、地域の既存のクラブ会員や、またスポーツに対して数居の高かった人々を新しく大谷クラブの会員として迎え入れるためには有効的であったと思われるが、その反面、会員としての自覚などにかけるといふ側面も否めない。
●来年度以降の財源確保	北九州市は、地域的な不均衡を考え、モデル事業終了後に特定団体に補助金を出すことは難しいとしているため、予算要求はするものの、これまでの予算額からは大幅に削減される見込みである。そのため、自主運営検討委員会を設置し、来年度以降のクラブ運営について現在様々な検討をしており、中でも財源確保については、これまで行っていないなかったクラブ会員への年会費の徴収を検討しており、会費の設定等を具体的に考えている。会費の徴収に関しては難しく、クラブ設立時からの会費徴収でなかったために、「受益者負担」という言葉は名ばかりで、クラブ会員からかなりの抵抗を受けている。クラブ会員のみならず、地域住民の意識の中には「スポーツには金はいらない」という意識がはびこっている。運営委員会や事務局では、財源確保のために施設の管理運営の受託や、公共性の高い社会教育事業の展開し、市から「社会教育認定団体（認定団体にすれば、事業に対する補助金がつく）」を受けられるような事業計画と申請の準備を検討している。
●クラブ運営の課題とビジョン	当然のことながら、今後、クラブ運営していくための重要課題は、クラブの自主運営化で、中でも財源の確保であるが、財源確保以外に関しても、自主運営を進めるためのハードルが存在する。その1つが、活動拠点となる施設を確保しなければならないということで、現在の施設は老朽化が進んでいるために、近い間に施設の取り壊しが予定されている。別の場所に新しい施設が建設されるが、公共施設であるため、モデル事業を実施していたときのように、その施設を優先的に利用することは難しい。もう1つは、クラブ会員に大谷クラブを自主運営するという意識とノウハウが身に付いていないということである。そのため、地域に大谷クラブのことをさらにPRし、指導者を始めとした人材の発掘と養成に努める必要がある。これまで4つの部局でクラブ運営に携わっていた人や事業に参加していた人の一部には、自主運営に始める動機づけや意識の高い人がいるが、全般的にはクラブ会員に自分たちのクラブを自分たちの手で運営するという意識はあまり根づいていないようである。特にこれまで行政事務職員が担当していた仕事を引き継ぐことは容易でないということである。既に引き継ぎのための準備も行っている。ただ、行政職員がこのような地域密着型の事業に携わったことは、様々な事業を遂行するためのノウハウの蓄積や、住民との良好な人間関係の構築といった面で、かなりメリットがあった。

表に示すとおりであるが、その中でも注目すべき点として、イベントの実現に向けて市内の各行政区に市民運動推進会議を設置し、市民の協力を得るよう努力した結果、市民の生涯スポーツや地域スポーツに対する関心が高まったことがあげられる。これはイベントのみならず、事業展開において地域の協力を得ることがいかに重要であるかを示すものといえるだろう。

クラブの運営組織については、大谷地区の住民や多くの関係者の理解と協力を得るために、自治会、地域のスポーツクラブ、体育指導委員、小中学校代表者、学識経験者らによって構成されるクラブの運営委員会を設立し、モデル事業終了後のことを配慮して、クラブの事業計画などは、行政による強い関与ではなく、運営委員会によって進められた。抄録にも示すとおり、クラブ組織には4つの部局が存在するが、その内の少年育成部と成人活動部に既存の団体やクラブが登録され、また地域活動推進部の企画するスポーツ教室などは、クラブ等に所属しない住民などを会員として取り込み、地域への輪を広げた。クラブの事務局は、行政職員が出向して勤め、運営のサポートにあたっていた。

クラブの年会費は無料で、この会費無料がスポーツに対して敷居の高かった人を含め、多くの会員を迎え入れるために有効な手段となったということだったが、その反面、門戸が広いため会員自身が会員としての自覚を持たないという弊害ももたらしたということであった。

大谷コミュニティスポーツクラブにおいても他のモデル地域と同様に、補助事業終了後の財源確保はクラブ運営の重要課題で、10年度以降のクラブ運営について検討するために設立された自主運営検討委員会では、これまで行っていなかったクラブ会員への会費の徴収を検討している。クラブ会員だけでなく、地域住民の意識の中に「スポーツには金はいらない」というものがはびこっており、クラブ設立時から会費の徴収をしていなかったこともあり、会費徴収にはクラブ会員から抵抗を受けているということであった。その他、財源確保のために、体育館やスポーツ施設の管理運営の受託や社会教育認定団体への申請なども検討されている。

クラブ運営上の課題については、クラブの自主運営化とそれにとまなう財源の確保であるようだが、それ以外にも2つの課題があげられた。1つは活動拠点の確保があげられ、現在の施設は老朽化が進んでいるため、取り壊しが予定されており、今後、地域住民と共存・共有しながらどの施設を活動の拠点にするかはクラブ運営上の重要な課題であるようだった。2つめは、クラブ会員の主体的・自立的な意識を促すということで、現在クラブ運営にかかわっている人や意識の高い会員の一部を除いて、全般的にクラブを自分たちの手で運営するという意識が根づいていないということであった。当然、運営に必要なノウハウも身に付いていない状況であるため、10年度に向けて事業の引き継ぎを行ったり、地域で指導者を始めとした人材の発掘と養成に努めるということであった。また10年度以降は、クラブの自主運営によってクラブの運営が行われるが、一部の会員を除き、クラブを自分たちの手で運営するという意識が根づいていないため、会員への動機づけを高め、1人でも多くの会員をクラブの運営に巻き込んでいきたいということであった。

以上がインタビューによる結果の概要であるが、様々なクラブ運営上の課題があるのに対して、クラブ会員はどのような意識を示しているのだろうか？

2. 大谷コミュニティスポーツクラブ会員のクラブ運営に対する意識

(1) 調査対象者の特性

表3は、調査対象者のデモグラフィック特性を示したものである。性別に関しては、約8割が女性であり、年齢構成は、40～50歳未満の占める割合が38.3%と最も高く、平均年齢は48.72歳であった。職業に関しては、女性の占める割合が高かったことに反映してか、専業主婦の占める割合が35.1%と最も高く、次いでパート、アルバイトの占める割合が27.6%と高かった。居住年数に関しては、大谷地区に10年以上住む人が全体の8割以上を占め、またその平均居住年数は21.32年を示した。

表3 調査対象者の特性	
項目	(n=151)
性別：男 性	20.4
女 性	79.6
	100.0%
年齢：20～30歳未満	5.7
30～40歳未満	18.4
40～50歳未満	38.3
50～60歳未満	13.5
60歳以上	24.1
	100.0%
平均年齢：	48.72歳
職業：フルタイム勤務	15.2
パート、アルバイト	27.6
自営業	6.2
専業主婦	35.1
その他	15.9
	100.0%
居住年数：10年未満	19.2
10～20年未満	30.1
20～30年未満	24.7
30年以上	26.0
	100.0%
平均居住年数：	21.32年

(2) クラブに対するコミットメント

表4は、大谷コミュニティスポーツクラブに対する会員のコミットメントを示したものである。組織コミットメントに関しては、前述したように Porter らと関本・花田によって既に明らかにされているが、これらの項目は、企業における雇用者の職務満足や勤続意欲などを明らかにするために作成されたものであり、本研究では、彼らが明らかにした組織コミットメントの4つの因子をもとに、独自で20の調査項目を作成した。表中に示されている1から5までの数字は、それぞれ「1. そう思わない」「2. あまりそう思わない」「3. どちらともいえない」「4. まあそう思う」「5. そう思う」という5段階評定尺度のことを示し、その下の数値がそれぞれのパーセンテージを示したものである。また右端の数値は、この5段階評定尺度が間隔尺度を構成するものと仮定し、それぞれの回答をそのまま得点化して算出した平均値である。その結果、20項目全てにおいて、最も高いパーセンテージを示

したのが「どちらでもない」であり、この結果が示すように、クラブ会員は大谷クラブに対する確固たるアイデンティティが形成されていない様子がうかがえる。中でも、「③自分自身、クラブを維持するために大切な役割を担っていると思う」や「⑥クラブにとって自分自身は欠かせない存在であると思う」という項目に関しては、4割から5割以上のクラブ会員がネガティブな意識を示した。しかしながら、その反面、「⑨クラブに対して愛着を感じている」「⑩クラブの運営に危機が訪れても、クラブに留まり活動を続けたい」といった項目において、4～5割近くの会員がクラブに対する愛着や会員の継続意図を示した。

これらの結果が示すように、クラブでの自分自身の位置づけや存在価値、またクラブに対するアイデンティティというものが確立されているとは必ずしも言い難いが、これは、既存の地域スポーツクラブを大谷コミュニティスポーツクラブ設立時に巻き込んだという背景を反映したものといえる。すなわち、既存のクラブをそのまま団体登録し、クラブ会員になった人々にとっては、活動場所が変わっただけで、それ以外が目に見え変わったわけではないのならば、大谷コミュニティスポーツクラブに対するコミットメントやアイデンティティは形成されにくいということが推察できる。モデル事業開始から3年目を迎え、クラブの自主運営を進めるにあたって、このようなクラブに対する会員の態度、すなわち組織コミットメントは、その運営を大きく左右するものであろう。

表4 クラブに対する意識

クラブに対する意識	1	2	3	4	5	計	mean
①クラブの運営は、熱心なクラブ会員に任せればいいと思う	17.6	18.9	50.0	7.4	6.1	100.0%	2.66
②クラブがよりよいものとなるために必要な活動は、すずんで引き受ける	1.4	6.2	54.0	29.5	8.9	100.0%	3.38
③自分自身、クラブを維持するために大切な役割を担っていると思う	15.6	21.1	44.9	14.3	4.1	100.0%	2.70
④クラブのために尽くそうとする気持ちは、他のクラブ会員よりも強い	8.2	8.8	54.4	20.4	8.2	100.0%	3.12
⑤いつもクラブに役立つようなことがしたいと思っている	4.8	17.0	53.1	19.7	5.4	100.0%	3.04
⑥クラブにとって自分自身は欠かせない存在であると思う	27.7	23.0	41.2	5.4	2.7	100.0%	2.32
⑦クラブ会員であるという自覚がある	4.1	12.2	35.7	28.4	19.6	100.0%	3.47
⑧クラブの会員であることを誇りに思っている	4.8	12.8	48.6	22.3	11.5	100.0%	3.23
⑨クラブに対して愛着を感じている	6.2	3.4	44.5	31.5	14.4	100.0%	3.45
⑩クラブの悪口を言われたら、自分の悪口を言われたような気になる	13.6	12.2	46.3	21.1	6.9	100.0%	2.95
⑪クラブの運営に危機が訪れても、クラブに留まり活動を続けたい	7.4	4.1	42.6	24.3	21.6	100.0%	3.49
⑫クラブが好きなので、それ以外のクラブに移る気はない	12.2	10.1	48.7	18.9	10.1	100.0%	3.05
⑬クラブは、単にスポーツをするための場所や機会に過ぎない	18.5	19.9	42.4	15.8	3.4	100.0%	2.66
⑭クラブに所属しなくても、スポーツは別のところでも行えると思う	7.5	5.5	34.9	33.6	18.5	100.0%	3.50
⑮顔見知りでないクラブ会員に対しても、仲間意識を持っている	6.8	14.2	34.4	33.8	10.8	100.0%	3.28
⑯クラブの会員に対しては、会員以外の人にはない一体感を感じている	10.1	10.8	55.4	15.5	8.2	100.0%	3.01
⑰クラブの会員として、他の会員と共通する目標を持っている	6.1	12.8	39.9	27.7	13.5	100.0%	3.30
⑱クラブに所属する他の会員と相互のコミュニケーションが図れている	8.1	12.2	57.4	15.5	6.8	100.0%	3.01
⑲他のクラブ会員と共通する目標を達成するためには協力を惜しまない	0.7	3.5	43.0	36.8	16.0	100.0%	3.64
⑳個人の自由よりも、クラブの会員全体にとって望ましい意見を尊重する	5.4	5.4	41.6	28.6	19.0	100.0%	3.50

1から5の数値は、「1.そう思わない」「2.あまりそう思わない」「3.どちらともいえない」「4.まあそう思う」「5.そう思う」を示す
平均値については、この尺度5段階尺度が間隔尺度を構成するものと仮定し、それぞれの番号を得点化して算出した

(3) クラブ運営に対する意識の比較

表4に示した組織コミットメントの20項目に対する回答の総和（①クラブの運営は、熱心なクラブ会員に任せればよいと思う、⑬クラブは、単にスポーツをするための場所や機会に過ぎない、⑭クラブに所属しなくても、スポーツは別のところでも行えると思う、以上3つの項目は得点を逆転させた）は、大谷コミュニティスポーツクラブの会員を継続したいという意味（「1. 続けたくない」から「5. 続けたい」の5段階評定尺度で回答を求めたもの）との相関がひじょうに高い（ $\gamma = .5957$, $p < .001$ ）。すなわちクラブの継続意思は、クラブに対する愛着心や思い入れといった組織コミットメントに関係するということである。以下では、表4に示した20項目の組織コミットメントに対するクラブ会員の回答の総和（mean: 62.71, SD: 12.23）をもとに3群に分け、クラブ運営に対する意識を比較する。

表5は、モデル事業終了後のクラブ運営における強化・改善点に対する意識を、クラブに対するコミットメントの高さ、すなわち表4に示した20項目の総得点によって分類した高群、中群、低群の三者で比較したものである。表中に示された20項目それぞれに対し、「1. そう思わない」から「5. そう思う」までの5段階評定尺度で回答を求め、この尺度が間隔尺度を構成するものと仮定し、それぞれの番号をそのまま得点化して平均値を算出した。その結果、全体的に強化・改善を望んでいる項目は、場所・施設といった活動拠点の確保や指導者・クラブ会員の確保であった。20項目中、11項目において低・中・高群の三者間に有意な差が見られたが、いずれの項目に関しても、組織コミットメントの高い高群の方がクラブ運営の強化・改善を望んでおり、特に「⑨クラブ会員の交流や仲間づくりのためのプログラムの企画」と「⑩大谷コミュニティスポーツクラブに対する会員一人ひとりの愛着心」とにおいては、その差が顕著であった。この結果からも分かるように、よりクラブのことにについて考え、そしてそのクラブの一員であり続けたいという人は、仲間づくりやクラブに対する愛着心を生み出すことが重要であると考えているようである。また「⑦指導者・指導員の確保」と「⑪大谷コミュニティスポーツクラブについての宣伝PR」という項目に関しても、組織コミットメント高群の方がその強化・改善を望んでいた。これまでは補助金によって様々な指導者や講師を招いていたため、クラブ内での指導者や指導員の養成が低調であったことを示す結果といえる。その他にも、クラブ会員全体の結束力の強化やクラブの目標・方針の周知徹底といったことに対する要望も高群の方が強い傾向にあった。

逆に、3群ともに比較的強化・改善を望んでいない項目として、「⑭大谷コミュニティスポーツクラブを運営する組織・スタッフの再編成」「⑮行事計画や施設利用等、クラブ運営に関する会員の話し合いへの参加」「⑯クラブ会員だけの特典やメリットの付与」などがあげられる。またクラブの活動拠点となっている戸畑体育館の休館日や開館時間、さらにはその利用システムなどについても、クラブ会員は比較的強化・改善を望んでいない様子がうかがえた。クラブ運営に携わる担当者のインタビューにおいては、モデル事業終了を迎えるクラブにとって重要であると考えられていたのは「資金確保」であったが、クラブ会員全体の平均値は3.92を示し、三者間にも差異は見られなかった。

表5 モデル事業終了後のクラブ運営における強化・改善点

強化・改善点	低群 (n=44)	中群 (n=39)	高群 (n=48)	Overall (n=131)	F-value
①活動の拠点となる場所・施設の確保	4.14	4.46	4.56	4.39	3.01 *
②クラブハウス等、クラブ会員の交流を図るための憩いの場やスペースの確保	3.66	3.72	4.04	3.82	1.71
③戸畑体育館の休館日・開館時間の延長	3.62	3.50	3.42	3.51	0.48
④戸畑体育館の利用システムの改善	3.63	3.62	3.52	3.58	0.16
⑤大谷コムスポを運営するための資金の確保	3.66	4.10	4.00	3.92	2.64
⑥新しいクラブ会員の確保	3.77	4.15	4.21	4.05	4.17 **
⑦指導者・指導員の確保	3.72	4.21	4.27	4.07	4.79 **
⑧大谷コムスポが開催する教室やイベントの種類・内容の改善	3.58	3.76	3.38	3.56	2.17
⑨クラブ会員の交流や仲間づくりのためのプログラムの企画	3.36	3.92	3.85	3.71	6.11 **
⑩スポーツに関する会員への情報提供	3.80	4.10	4.19	4.03	3.30 *
⑪大谷コムスポについての宣伝・PR	3.79	4.00	4.29	4.04	4.64 **
⑫大谷コムスポの目標・方針の周知徹底	3.57	3.92	4.00	3.83	3.39 *
⑬大谷コムスポの運営に関する会員への情報公開	3.89	3.90	4.02	3.94	0.38
⑭大谷コムスポを運営する組織・スタッフの再編成	3.11	3.21	3.28	3.20	0.34
⑮行事計画や施設利用等、クラブ運営に関する会員の話し合いへの参加	3.27	3.33	3.52	3.38	0.90
⑯大谷コムスポを運営するための会員の協力・支援体制の強化	3.66	3.79	4.08	3.86	3.15 *
⑰クラブ会員同士のコミュニケーション（連絡・調整）	3.64	3.63	4.06	3.79	4.02 *
⑱クラブ会員全体の結束力・団結心	3.41	3.67	3.91	3.67	3.89 *
⑲大谷コムスポに対する会員一人ひとりの愛着心	3.48	3.79	4.04	3.78	5.83 **
⑳クラブ会員だけの特典やメリットの付与	3.30	3.33	3.49	3.38	0.44

「1. そう思わない」から「5. そう思う」までの5段階評定尺度で回答を求め、この尺度が間隔尺度を構成するものと仮定し、それぞれの番号を得点化して平均値を算出した

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

表6は、表5で示されたクラブ運営の強化・改善点に受けて、それらを実際、クラブ会員自身がどの程度協力する意志を持っているかについて、組織コミットメントの低・中・高群の三者で比較したものである。それぞれの項目について、協力意志を「はい」「いいえ」の二者択一方式で回答を求めた。表中に示された結果は、「はい（協力してもよい）」という数値、すなわち協力意志を示すものである。クラブ運営に対する協力意志とクラブに対する思い入れや愛着心のレベルを示す組織コミットメントの低・中・高の3群との関係を明らかにするために χ^2 検定を用いた。その結果、11項目中、 χ^2 値が算出できなかった4項目を除く、6項目において連関が見られた。全体的に協力意志が高かったものは、「新しいクラブ会員の確保」「企画されたプログラムの運営・進行の手伝い」「会員への連絡・調整」であるが、高群が約4割からそれ以上の数値を示すのに対して、中群で約2割、また低群においては約1割の人しかその協力意志を示さなかった。その逆に、全体的に協力意志が低かった項目は、「集められたお金の管理・会計」「クラブが行う事業の計画・立案」、さらには「教室やイベントの企画」「クラブ運営のための資金確保」といったまさにクラブ運営の中核にあたるものであった。また「協力できることはない」という項目においても、高群がわずかに6.3%であったにもかかわらず、中群で25.0%、さらに低群では約半数の回答者がクラブ運営に対する協力意志を持っていないことが明らかになった。これらクラブ会員の協力意志が低いというこの結果は、日本独自のもてなしの文化やサービスされることに慣れきった日本社会の風潮や、他人まかせ的な国民の特徴を反映したものとされ、個性化の時代といわれる現在、集団の中での役割や協調性、また創造的な活動を実践するための主体性といったものが、逆に欠落しているという様子がうかがえる。

表6 クラブ運営に対する協力意志

	低群 (n=30)	中群 (n=29)	高群 (n=44)	Overall (n=103)	χ^2 値
新しいクラブ会員の確保	13.3%	17.5%	45.8	26.3%	14.94 ***
企画されたプログラムの運営・進行の手伝い	11.1	22.5	39.6	24.8	10.26 **
会員への連絡・調整	6.7	22.5	41.7	24.1	15.65 ***
クラブの宣伝・PR活動	6.7	20.0	27.1	18.0	6.69 *
教室やイベントの企画	0.0	5.0	12.5	6.0	—
スポーツの指導	6.7	2.5	16.7	9.0	5.79 *
施設・設備・用具等の管理	0.0	10.0	14.6	8.3	—
クラブ運営のための資金確保	0.0	5.0	12.5	6.0	—
クラブが行う事業の計画・立案	0.0	0.0	12.5	4.5	—
集められたお金の管理・会計	0.0	0.0	6.3	2.3	—
協力できるようなことはない	48.9	25.0	6.3	26.3	21.83 ***

表中のパーセンテージは、「はい（協力してもよい）」という回答の数値を示す

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

前述したように、英語の Club には「みんなでお金や知恵を出し合う」という意味があるが、表7は、どれぐらいの金額ならば、会員として年会費を支払ってもよいかというものを尋ねた結果である。低群において、最も高い割合を示したのは「500～1,000円未満」の26.7%で、中群と高群においては、「1,000～2,000円未満」で、それぞれ27.6%と38.6%であった。また「5,000円以上」と回答した人の割合は全体的にわずかであり、年会費を平均金額にすると、低群の1,683.33円が最も高く、次いで高群の1,595.45円、そして中群の1,151.72円の順となった。組織の性質やクラブで提供されるサービス、またクラブの役割や機能などが異なるとはいえ、民間フィットネスクラブの月会費が一般的に約7,000円から1万円弱という現状を考慮したとしても、クラブ会員の財布の紐は堅いということがこの結果より理解できる。

表7 年会費の設定（単位：円）

	低群 (n=30)	中群 (n=29)	高群 (n=44)	Overall (n=103)
500円未満	6.7	17.2	6.8	9.7
500～1,000円未満	26.7	24.1	15.9	21.4
1,000～2,000円未満	16.7	27.6	38.6	29.0
2,000～3,000円未満	23.3	24.1	11.4	18.4
3,000～5,000円未満	23.3	7.0	25.0	19.4
5,000円以上	3.3	0.0	2.3	1.9
合 計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
平均年会費（金額）	1683.33	1151.72	1595.45	1496.12

結語

本研究の目的は、モデル事業の終了を目の前に控え、モデル事業終了後に活動拠点や財源の確保などのクラブ運営の自主化を進めている北九州市の大谷コミュニティスポーツクラブを事例にとり、クラブ運営組織またはクラブ会員がどのようなビジョンを持ち、クラブの維持発展のためにどのような組織行動をとろうとするのか、また自立性のある総合型地域スポーツクラブを育成するための戦略的課題を検討することにあった。その結果、次のようなことがわかった。

1. 今年度でモデル事業の終了を迎える6つの地域において、クラブ運営の共通課題は、財源確保であった。既にクラブの自主運営化を進めている地域はあるものの、既存のクラブ組織やクラブ育成事業などによって、クラブの基盤づくりができていない組織は、会員のクラブ運営に対するノウハウや自立意識の欠落、また組織の形骸化、さらには組織のビジョンが明確になっていないことにより、クラブの自主運営化を進めることが困難な状況にあった。
2. モデル事業終了後のクラブ運営における強化・改善点に関しては、全体的に場所・施設といった活動拠点の確保や指導者・クラブ会員の確保に対する要望が強かった。またクラブ運営への強化・改善への要望は、会員個人のクラブに対する思い入れやかかわり方、すなわち組織コミットメントに影響を受け、コミットメントの強い会員ほど仲間づくりや会員全体の結束力、クラブに対する愛着心の醸成、さらにはクラブ内での目標や方針の共有やコンセンサスを得ることを重要な課題として認識していた。
3. クラブ運営に対する会員の協力意志は、新規クラブ会員の確保やプログラムの運営・進行の手伝いといったことの示す割合が高かったものの、クラブ運営の中核にあたる事業計画の立案やプログラムの企画、また運営に必要な資金確保などに関する協力意志は低かった。クラブ運営に対する協力意志は、クラブに対するコミットメントの強さによって違い、会員がクラブに対して思い入れやかかわりが強いほど、その協力意志も高くなる傾向にあった。特に、「クラブ運営に関して、協力することはない」という項目に関する会員の意識は、顕著であった。このような結果は、会員自身の運営ノウハウの欠如にも関係していると考えられる一方で、クラブ内での自分自身の存在価値やクラブに対するアイデンティティの欠落も関係しているものと思われる。

以上のような結果より、総合型地域スポーツクラブのみならず、地域におけるスポーツ振興事業やクラブ育成を図っていく場合、クラブの運営組織や事業展開は、一人でも多くの住民を巻き込み、コミットさせることが重要であることが理解できる。それは、クラブに対する愛着心を芽生えさせ、クラブに対する思い入れを強めれば強めるほど、クラブ運営に積極的になり、またクラブ会員の継続にも繋がるという本研究で示した結果そのものである。推察するには、豊富なスポーツキャリアを有していたり、スポーツ活動によるベネフィットをより多く獲得した人、さらには地域を愛し、その地域のために貢献したいという人ほど、クラブに対するコミットメントや愛着心が深まるものと思われる。ただ、どのような働きかけや工夫を凝らし、クラブとのかかわりが強い会員を育成していくかは、今後の検討課題といえよう。

これまで公共機関が行ってきた事業展開は、「民間企業のサービスに追いつけ追い越せ」という感があったが、公共機関がその使命を全うするためには、住民に対し質の高いサー

ビスの提供を心がけるのはもとより、お膳立てし、サービスされることに慣れきった住民を育成するのではなく、住民が自らの手で、自分たちの活動の場とそれに必要な資金の確保やプログラムの計画などに積極的ににかかわるよう、彼らを地域スポーツ経営にコミットさせる工夫が求められる。当然ながら、スポーツを行う場で住民の意図が反映され、住民がその場で機能することの方が、スポーツ振興によるまちづくりも進むものと思われる。現在、文部省による総合型地域スポーツクラブモデル事業の認定を受けた市町は、平成7年度に6市町、8年度に8市町、9年度が2町で、そして10年度のモデル事業に名乗りを上げる自治体はなかった。この動向は、国や地方自治体が進めるスポーツ振興策に問題を投じていると思われる。本研究も継続的に研究を進め、さらに問題を深く掘り下げたい。

付記：本研究は、日本体育学会体育経営管理専門分科会の平成9年度プロジェクト研究助成事業の補助を受けて実施したものである。

参考文献

- 1) 藤井和彦・八代 勉・柳澤和雄 (1993) 住民スポーツ組織の特性と機能に関する研究：特に、イニシアティブ・グループに着目して。日本体育・スポーツ経営学会第16回大会号, 21-22.
- 2) 藤井和彦・八代 勉・柳澤和雄 (1992) 住民スポーツ組織の形成過程と有効性に関する研究。日本体育学会第43回大会号A, 440.
- 3) 小林樹青ら (1996) 住民スポーツ組織の組織かをめぐるコンフリクトに関する事例研究。日本体育学会第47回大会号, 404.
- 4) 長積 仁・原田宗彦・富山浩三 (1997) 転換期を迎えた総合型地域スポーツクラブに関する研究(2)：クラブ経営組織の環境適応行動。日本体育学会第48回大会号, 367.
- 5) 中尾健一郎ら (1997) 総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業における行政の役割の検討：岩手県金ヶ崎町を事例として。日本体育・スポーツ経営学会第20回大会号, 6-7.
- 6) Porter, L. W. et al (1970) Organizational commitment, job satisfaction, and turn over among psychiatric technicians. Journal of applied psychology, 59, 603-609.
- 7) 作野誠一・清水紀宏 (1997) 地域スポーツ経営における住民参加をめぐる諸問題。日本体育・スポーツ経営学会第20回大会号, 4-5.
- 8) 関本昌秀・花田光世 (1987) 企業帰属意識の構造化と、影響要因の研究。産業・組織心理学研究, 1, 9-20.
- 9) 武隈 晃 (1986) 地域スポーツクラブの有効性を規定する要因の検討：リーダーシップ認知の一致度と指導者の信頼度の影響。体育学研究, 3(1): 13-21.
- 10) 武隈 晃 (1985) リーダーシップ行動の規定要因及び有効性の検討：地域スポーツクラブ指導者の指導活動に関する動機論的研究。体育経営学研究, 2(1): 33-41.
- 11) 富山浩三・原田宗彦・長積 仁 (1997) 転換期を迎えた総合型地域スポーツクラブに関する研究(1)：総合型における種目選択行動。日本体育学会第48回大会号, 366.
- 12) 富山浩三・原田宗彦 (1996) 総合型スポーツクラブの潜在需要に関する研究：北九州市大谷コミュニティスポーツクラブについて。日本体育学会第47回大会号, 406.

(1998年9月18日受付, 1998年9月30日受理)

